

Situación actual de la actividad apícola en la huasteca hidalguense

Actual Situation of the Beekeeping in the Huasteca Hidalguense

María M. García-Bravo^a, Fidencio de la Garza-Herrera^b Lourdes G. Quiroz Salas^c

Abstract:

In this document are described the conditions in which beekeeping in the huasteca Hidalguense is developed with the premise that when an organization does not strengthen its value chain does not have sufficient elements for the final consumer to perceive a value for which is willing to pay a difference in price. The present research is derived from a study carried out at a cooperative of beekeepers of the Municipality of San Felipe Orizatlan, Hidalgo Mexico, which is composed of 16 small producers of which a survey was made on the way in which they execute their chain of value and was compared with the theoretical concepts of several authors.

Being able to observe through the collected information that in a high percentage of producers does not value their primary activities, which places their product in a low competitive level, this prevents the appearance of the apícola activity in a profitable economic activity and alone is considered a secondary or subsistence activity and can be highly profitable.

Keywords:

beekeeping, value chain, costs, competitive advantage.

Resumen:

En este documento se describen las condiciones en que se desarrolla la actividad apícola en la huasteca hidalguense con la premisa que cuando una organización no fortalece su cadena de valor; no tiene suficientes elementos para que el consumidor final no perciba un valor por el cual esté dispuesto a pagar una diferencia en precio. La presente investigación se deriva de un estudio realizado a una cooperativa de apicultores del Municipio de San Felipe Orizatlan, Hidalgo México, la cual está compuesta de 16 pequeños productores de los cuales se hizo un levantamiento de información sobre la forma en que ejecutan la cadena productiva y se comparó con los conceptos teóricos establecidos por varios autores.

Pudiéndose observar a través de la información recabada que un alto porcentaje de productores no da valor a sus actividades primarias lo que posiciona a su producto en un nivel competitivo bajo, esto impide el despunte económico de esta actividad y solo es considerada una actividad secundaria o de subsistencia pudiendo ser altamente rentable.

Palabras Clave:

Actividad Apícola, costos, ventaja competitiva, cadena de valor

^a Autor de Correspondencia, Universidad Tula Tepeji, Programa Educativo de Contaduría y Administración, Email: mariamagdalenagarcia@uttt.edu.mx

^b Universidad Tecnológica de Tula Tepeji, Programa Educativo de Contaduría y Administración, Email: fidencio.delagarza@uttt.edu.mx

^c Universidad Tecnológica de Tula Tepeji, Programa Educativo de Contaduría y Administración, Email: lourdesgabriela.quiroz@uttt.edu.mx

Introducción

Por lo que el objetivo de este trabajo es señalar los aspectos que deben ser atendidos en la cadena de valor de la actividad apícola de la huasteca hidalguense con la finalidad que en un futuro se vayan implementando estrategias competitivas de manera paulatina en este sector para obtener mejores utilidades, para lo cual en primera estancia se analizó como se desarrollan actualmente las actividades de la cadena productiva para fortalecerla en el corto y largo plazo ya que como sabemos el valor agregado al producto final es el que permitirá incrementar rentabilidad en la comercialización del producto. Para lo cual, el trabajo se ha estructurado en 4 apartados, en el primero se conceptualiza el término de cadena de valor desde varios autores; después se presentan los indicadores que se relacionan con ella; en el siguiente se presentan datos del sector apícola; en el tercero la metodología empleada y finalmente los resultados y las conclusiones.

En México la apicultura tiene gran relevancia en aspectos socioeconómicos y ecológicos, ya que es considerada como una de las principales actividades pecuarias generadora de divisas. Por lo general esta actividad solo se toma en cuenta en relación a sus productos: miel, polen, jalea real, propóleos; sin embargo, las abejas son fundamentales para un equilibrio del medio ambiente ya que al obtener el alimento de las flores propician en las plantas la capacidad de fecundarse. Lo que es conocido como polinización cruzada, con ésta, las plantas generan el oxígeno suficiente para la vida y además, aumentan el rendimiento en los cultivos, lo que favorece un incremento en alimentos de origen vegetal, materia prima textil, e insumos agropecuarios.

En México, la CONABIO reporta que hay 316 especies de plantas, de las cuales 286 se destinan para la alimentación y 80 como insumos para la industria; el 80% depende de un polinizador para su producción. Por su parte, Investigadores de la UNAM identificaron 345 especies de plantas comestibles aprovechadas donde el 86% dependen de la polinización y estimaron el valor de la polinización en 43 mil millones de pesos, sin embargo, hay poca valorización de esta actividad y los precios de la miel están condicionados a las políticas de intermediarios que no pagan precios justos a los productores que asumen el riesgo total de la producción.

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis de la actividad empresarial mediante la cual revisa una a una las operaciones que realiza

una organización en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Hablar de cadena de valor es hablar indudablemente de los conceptos de Michael Porter, quien a la letra dice: La cadena de valor constituye un conjunto de actividades que en conjunto suman valor al producto como lo es producir comercializar y entregar el producto ya que cada una de estas actividades constituyen a la posición relativa de costos y sienta la base para la diferenciación. En este sentido, este autor afirma que el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que se logran vender. Afirma también que una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. 1

La meta de toda organización debe ser entonces lograr que el consumidor perciba un valor superior al costo para poder obtener utilidades.

Para Kevan Sholes y Richard Whittington la cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de la organización que permiten crear un producto o servicio. 2

Así mismo estos autores definen a las actividades primarias como aquellas que están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en 5 grandes áreas:

Logística interna: Actividades relacionadas con la recepción el almacenaje y la distribución de los factores productivos necesarios para desarrollar el producto o servicio. Incluye la gestión de los materiales, el control de los inventarios, el transporte, etc.

Las operaciones que transforman estos diversos factores productivos en el producto o servicio final: Fabricación, montaje, embalaje, pruebas, etc.

Logística externa: que almacena, ordena y distribuye el producto a los consumidores finales.

Marketing y las ventas: ofrecen el medio para que los consumidores/usuarios lleguen a conocer el producto o servicio y sean capaces de comprarlo. Incluye actividades de administración de ventas, publicidad, ventas, etc. En los servicios públicos, las redes de comunicación que ayudan a los usuarios a acceder a determinados servicios.

Una cadena de valor se relaciona a una red o alianza estratégica que, de manera, directa o indirectamente, entre un número de actores empresariales que interactúan dentro de una o más cadenas productivas, con el fin de producir bienes diferenciados, manteniendo activas relaciones de cooperación y coordinación para obtener mayores beneficios. Por último, otro autor que coincide con estos planteamientos es Thompson I Peteraf en términos muy simples a la letra dice que una cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que

crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas. También afirma que todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamadas así porque el propósito de las actividades de una empresa es hacer que al final creen valor para los consumidores. 3

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. 1

Sin embargo, a pesar de los múltiples conceptos, se considera a Michael E. Porter como el padre de la cadena de valor por ser el primero en hacer planteamientos teóricos congruentes y novedosos en torno a este concepto.

Para Porter, la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. 1

Porter afirma que la cadena de valor es un conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor de un sistema de negocios. Además de que la cadena de valor facilita la creación de alianzas productivas, permitiendo el uso más eficiente de los recursos, resalta el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, facilitan el flujo de información entre los actores, ayudan el desarrollo de soluciones de manera conjunta con la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena y, por último, permite analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena. 1

En este contexto, la cadena de valor permite analizar a la empresa en sus actividades relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación; para encontrar una ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.

Fred R. David menciona que una estrategia debe propiciar que se cree y conserve una ventaja

competitiva en un área seleccionada de actividad. Dice además que las ventajas competitivas por lo general son el resultado de la superioridad en las siguientes áreas: 1) Recursos, 2) habilidades o 3) posición. La idea de que el posicionamiento preciso de los recursos puede aumentar su efectividad combinada es conocida por los estrategias militares por los jugadores de ajedrez y por los diplomáticos- 4

Conceptos e indicadores

Cadena de valor: Es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. 1

Actividades primarias: Son las que intervienen en la creación del producto, en la venta y en el servicio post venta. 1

Actividades de Apoyo: Respaldan a las actividades primarias.

Costo total: La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir y vender un artículo y este costo se puede dividir en: costo de producción, costo de distribución, costo administrativo y costo financiero; pero además, toda empresa puede tener otros gastos y si hay utilidades reparto de utilidades a los trabajadores e impuesto sobre la renta. 5

Ventaja competitiva: Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. 4

Estrategia: Son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias son: Expansión geográfica, la diversificación, desarrollo de productos, penetración de mercado, la diversificación y las empresas conjuntas. Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. 4

Empresas apícolas

Actualmente las empresas apícolas se enfrentan a un gran reto derivado de los requerimientos del mercado nacional e internacional ya que cada vez más el consumidor se vuelve más selectivo y los mercados internacionales exigen altos estándares de calidad que van relacionados a

estrictas normas de sanidad e inocuidad. A continuación se muestran algunas:

Modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-001-ZOO-1994, Campaña Nacional contra la Varroasis de las Abejas.

Modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-002-ZOO-1994, Actividades técnicas y operativas aplicables al Programa Nacional para el Control de la Abeja Africana.

Norma Mexicana NMX-F-036-NORMEX-2006, Alimentos – Miel – Especificaciones y Métodos de Prueba.

Norma Oficial Mexicana NOM-145-SCFI-2001, Información comercial - Etiquetado de miel en sus diferentes presentaciones.

Norma Mexicana NMX-FF-094-SCFI-2008, Productos Alimenticios No Industrializados para Consumo Humano-Polen (pollinis)-Especificaciones.

Norma Mexicana NMX-F-606-NORMEX-2002, Determinación de derivados de azúcar de caña y/o jarabe de maíz con alto contenido en fructosa para verificar la autenticidad de la Miel de Abeja utilizando la Composición Isotópica del Carbono 13 ($\delta^{13}C_{VPDB}$) en la miel y en su proteína (estándar interno) por Espectrometría de Masas de Isotopos Estables – Método de Prueba.

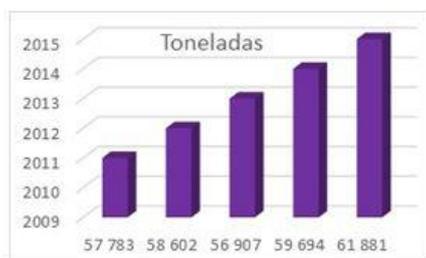
Manual de Buenas Prácticas de Manejo y Envasado de Miel.

Manual de Buenas Prácticas de Producción de Miel.1

Volumen de la producción de miel y cera

La producción de miel en México durante el periodo 2011-2015, osciló en torno a las 61 mil toneladas al año, experimentando una tasa media de crecimiento anual (TMCA) de 2.5 por ciento

Gráfico 1. Producción de Miel en México



Fuente: SAGARPA Sistema de información Agroalimentaria y pesquera (SIAP)

Metodología

Para llevar a cabo el estudio, se estableció un modelo descriptivo, transversal y cualitativo; descriptivo, al identificar las características que presentan las actividades apícolas en el proceso de producción de la cooperativa en estudio, en relación al concepto de la cadena de valor; transversal al llevarse el levantamiento de campo en un solo momento en el tiempo, que fue mayo 2017 y cualitativo, pues la medición de sus indicadores de desempeño y productivos se hizo a partir de la percepción que tienen cada uno de los productores sobre estos temas, a través de una encuesta, integrada en dos apartados: el primero de identificación, con el propósito de conocer las características generales de las empresas y el segundo, sobre temas de producción y comercialización específicamente. La muestra fue de la totalidad 16 productores que integran la cooperativa Apicultores Huastecos y del Altiplano S. C. de R.L, distribuidos con mayor nivel de concentración en los municipios de San Felipe Orizatlán.

Resultados

La sección de resultados está estructurada en dos grandes apartados, la primera presenta la información de contexto de los productores analizados y posteriormente el análisis de la cadena de valor.

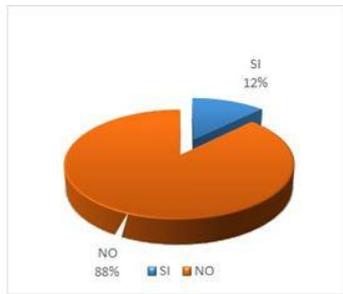
Análisis de las Actividades del proceso de producción.

El manual de Manual de Buenas Prácticas de Manufactura de Miel emitido por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación SAGARPA establece unas condiciones mínimas para la reducción de riesgos de contaminación, como buenas prácticas, procedimientos operacionales de sanitización, análisis de peligros y control de puntos críticos para lograr la obtención de un producto de óptima calidad e inocuidad que podría garantizar inclusive la competitividad de la miel en los mercados locales, nacionales e internacionales. A continuación se hace un análisis resumido de dichas recomendaciones emitidas por SAGARPA y se hace una comparación con la forma de trabajo actual de los integrantes de la Cooperativa.

Ubicación de los apiarios: Deben estar ubicado en un lugar máximo 2 o 3 km de distancia de la vegetación para evitar en las abejas el consumo de energía.

De los productores encuestados el 12% evaluó la distancia del apiario en relación a la vegetación para determinar la ubicación de éste mientras que el 88% no lo evaluó.

Gráfico 2: Evaluación de ubicación de apiario



(Elaboración propia)

Alimentación artificial: Las abejas requieren alimentos ricos en carbohidratos, grasas, proteínas y minerales los que obtienen de manera natural de la miel, sin embargo, en época de escasez estos alimentos no son tan fáciles de conseguir por lo que es necesario la alimentación artificial. Los apicultores solo proporcionan azúcar lo que representa una alimentación con un costo alto y una dieta desbalanceada, ya que también requieren de proteínas y grasas. Al tener una alimentación desbalanceada la producción es menor.

De los productores encuestados el 93% utiliza azúcar como alimentación artificial. El 0% sólo proteína y el 7% una mezcla de proteína y azúcar

Gráfico 3. Alimentación artificial



(Elaboración propia)

Equipos y utensilios: Los equipos y utensilios deben ser inocuos y de fácil limpieza, las mesas deberán ser cubiertas de acero inoxidable, plástico o aluminio.

De los productores encuestados el 88% utiliza equipos y utensilios de madera con realizan su producción. Solo un 6% utiliza acero inoxidable y un 6% aluminio.

Gráfico 4. Equipos y Utensilios



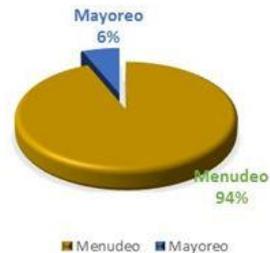
(Elaboración propia)

Análisis de la cadena de valor

Actividades primarias:

Logística de entrada De los productores encuestados el 94% realizan compras de menudeo, solo el 6% realizan compras de mayoreo.

Gráfico 5. Compras



(Elaboración propia)

Operaciones:

De los productores encuestados el 56% no ha recibido ninguna capacitación, el 25% ha recibido capacitación de SAGARPA y el 19% ha recibido capacitación de SAGARPA y de otras fuentes como cursos, foros congresos y talleres.

Gráfico 6. Capacitación.



(Elaboración propia)

De los productores encuestados el 6% realiza pruebas de calidad de la miel. El 94% No realiza pruebas de calidad a la miel.

Gráfico 7. Pruebas de calidad



(Elaboración propia)

Debido al mal manejo de operaciones los costos por kilo de miel son elevados a continuación se muestran en la Tabla no. 1

Tabla 1. Precios y costo por kilo de miel a granel.

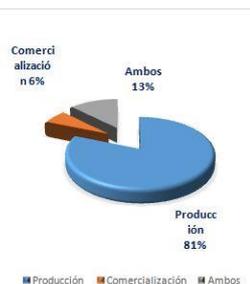
	Precio de venta a intermediarios	Precio de venta a consumidor final
	\$35	\$80
Costo	\$29	\$29
utilidad	\$6	\$51

(Elaboración propia)

Mercadotecnia y ventas.

A este respecto de los productores encuestados sólo el 6% comercializa la miel con consumidor final sin producirla, el 81% la produce y la entrega a intermediarios y solo el 13% produce y comercializa con consumidor final, siendo estos últimos los que reportan mayores utilidades.

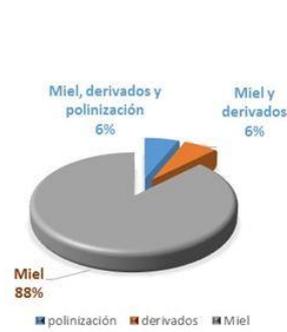
Gráfico 8. Actividades



(Elaboración propia)

De los productores encuestados el 88% solo produce miel, solo el 6% miel y sus derivados y solo el 6% produce miel, derivados y además vende el servicio de polinización.

Gráfico 9. Productos y servicios comercializados

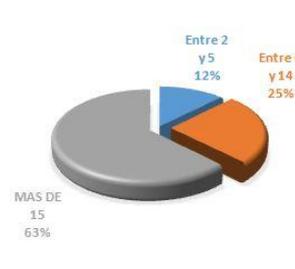


(Elaboración propia)

Administración de los Recursos Humanos:

De los productores encuestados el 63% tiene más de 15 años de experiencia el 25% entre 6 y 10 y solo el 12% entre 2 y 5 años de experiencia en la apicultura.

Gráfico 10. Experiencia en años.



(Elaboración propia)

Discusión

Actividades Primarias

Logística de entrada: incluye actividades relacionadas con el almacenamiento, control de inventarios, manejo de proveedores a este respecto. La cooperativa tiene un nulo control sobre estos aspectos situación por la cual se incrementan sus costos. Realizando compras de menudeo en un 94%.

Operaciones: Falta de asistencia técnica especializada en apicultura y buenas prácticas de producción. Poca aplicación de los manejos integrales de la colmena y ausencia de un registro a detalle de las actividades realizadas al

apiario. Extracciones en lugares inapropiados que contaminan la miel. No se realizan pruebas de calidad ni estudios bacteriológicos del producto. Se presentan problemas de plagas no controladas. Esto se debe a la poca capacitación formal que han tenido apenas un 19% de los productores ha tenido capacitación de SAGARPA y de foros y congresos.

Ventas y mercadotecnia: Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, fuerza de ventas, selección de canales y fijación de precios. A este respecto de los productores encuestados sólo el 6% comercializa la miel con consumidor final sin producirla, el 88% la produce y la entrega a intermediarios y solo el 13% produce y comercializa con consumidor final, siendo estos últimos los que reportan mayores utilidades.

Es en este grupo de actividades donde los productores de la Cooperativa deben canalizar sus esfuerzos: 1) Buscar mercado para vender al consumidor final sus productos, porque como se pudo observar en la tabla no. 1 la utilidad se incrementa casi 9 veces, solo considerando a la miel como único producto generador de ingresos; sin embargo si se comercializaran de manera paralela sus derivados estaríamos hablando de una actividad muy rentable suficiente para introducir tecnología de punta en sus proceso. 2) Registrar y posicionar una marca que les de prestigio por la calidad del producto. Es importante que el consumidor relacione la pureza de la miel con una marca que lo respalde y esta acción podría derivarse una ventaja competitiva en precio.

Desarrollo tecnológico: comprende la tecnología, los procedimientos y todas las actividades encaminadas a acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso: En este sentido la cooperativa tiene muchas áreas de oportunidad para desarrollar nuevos productos como son la miel líquida, propóleos, polen y cera así como incursionar en técnicas de producción orgánica lo que generaría en los productos su colocación en segmento de mercado más especializado sin embargo con mayor poder adquisitivo.

Actividades de apoyo:

Adquisiciones: Función de comprar los insumos que se emplearán. En este sentido la cooperativa no realiza ninguna compra en volumen por los 16 productores todo se compra de manera independiente lo que aumenta los costos y disminuye la calidad de los insumos. Así mismo. La mayoría de los apicultores de la región desconocen los apoyos de los programas gubernamentales por medio de los cuales pueden capitalizar sus unidades de producción. Por lo que un alto porcentaje del equipo en campo en malas condiciones físicas.

Administración de los Recursos Humanos: Las actividades relacionadas con la selección, capacitación el desarrollo y compensación del personal. En este sentido la cooperativa cuenta con socios que tienen en promedio más de 15 años de experiencia en producción, extracción y envasado de miel. Sin embargo esta formación ha sido de padres a hijos no ha sido una capacitación formal que les permita implementar buenas prácticas de manejo eficiente de los apiarios.

Sin embargo el gran reto en la cadena productiva apícola lo constituye el establecimiento de una red de alianzas verticales o estratégicas entre micronegocios paralelos a la producción de miel como lo es la comercialización de implementos y equipos apícolas, el estampado de cera, así como de insumos para la alimentación artificial y los servicios de capacitación técnica profesional. Sólo de esta manera se podrán abatir costos de manera significativa y elevar la productividad de cada apicultor. En lo que respecta al abatimiento de costos se pueden desarrollar alianzas estratégicas con productores de naranjo y durazno para el aprovechamiento de la floración de dichos cultivos y disminuir costos de operación logrando beneficios mutuos. Ya que por un lado se logra la polinización y el apicultor obtiene alimento para las abejas a bajo costo. Así mismo se podría desarrollar la producción de miel monofloral de cafetal, vainilla, naranjo, mezquite, la cual alcanza en el mercado precios más competitivos y mayor demanda que la miel proveniente de multiflora.

Así mismo realizar una calendarización conjunta entre agricultores y apicultores para polinizar y coincidir con cosechas de miel libres de contaminantes derivados de la fumigación de los campos.

Otra estrategia para agregar valor a la actividad apícola de esta cooperativa lo es la obtención la certificación de inocuidad y calidad de producción de miel. Ya que es de esta manera como el consumidor final apreciará el valor del producto que está comprando y estará dispuesto a pagar una diferencia significativa en precio.

Infraestructura organizacional: incluye la administración general, planeación fianzas y administración. Esta actividad es muy importante pues es la columna vertical de toda la cadena de valor. En este sentido la cooperativa aun cuando ya tiene una estructura legal formal bajo el esquema de Cooperativa no tiene una organización administrativa que trace el rumbo de las operaciones lo que hace muy difícil su manejo y crecimiento. Es indispensable establecer relación con organismos de gobierno para obtener capacitación e ingreso a programas de apoyo al campo, así como generar convenios de trabajo con unidades de investigación y universidades que estén interesadas en generar alianzas para beneficio mutuo, donde se capacite

a la cooperativa sobre aspectos básicos de administración.

Conclusiones.

La apicultura es benéfica para el funcionamiento de los ecosistemas por ello tiene un potencial de crecimiento en la huasteca Hidalguense. Sin embargo los requisitos y tendencias del mercado definen los estándares de calidad de los productos y exigen un incremento en la capacidad de la Cooperativa en estudio para adecuar sus esquemas de organización, técnicos y administrativos en el acopio, manejo y envasado de la miel y demás productos apícolas, para cumplir con las exigencias de los consumidores, y de esto dependerá el aprovechamiento o pérdida de oportunidades de participación en los mercados nacionales e internacionales. Las inversiones en asistencia técnica y transferencia de tecnología que el productor aplique a sus colmenas se verán reflejadas en mejores resultados de cosechas con mayor utilidad. Es prioritario la inversión en activos y la capacitación en buenas prácticas de producción, para dar cumplimiento a las exigencias, en lo referente a proveer una miel de calidad e inocuidad ya que esto llevará opciones de crecimiento como lo constituye la miel orgánica cuyo mercado global se estima en alrededor de 6,500 toneladas al año, siendo el mercado alemán el de mayor consumo con 2,500 toneladas; o bien la comercialización directa de la miel en el mercado nacional a precios razonables donde el consumidor final conozca el valor del producto que está adquiriendo y en justa medida pague por él. En la Huasteca Hidalguense existen productores con las características necesarias para incursionar en estos mercados ya que tienen más de 15 años de experiencia en la producción de miel solo requieren de organizar y mejorar su cadena productiva para generar una cadena de valor que les dé un mejor posicionamiento en el mercado.

Referencias

- [1] Porter, M. E. (2013). Ventaja Competitiva. México: Patria.2013; 42(1): 41-47.
- [2] Kevan Sholes, R. W. Dirección Estratégica. España: Pearson. 2005; 35(9): 187-194.
- [3] Thompson I Peteraf, G. I. (2012). Administración estratégica. Mc. Graw Hill 2009; 13(1): 1-10.
- [4] David, F. R. Administración estratégica. México: Pearson. 2013; 8-10
- [5] González, C. d. . Costos I. México D. F.: ECAFSA. 2000;30(4): 268-73.
- [6] INFOASERCA. Situación actual y perspectivas de la Apicultura en México. Claridades Agropecuarias, 2010; 5-7.